



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas y clima institucional en docentes de
la Institución Educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA:

Vargas Mojonero, Violeta (ORCID: 0000-0003-3804-5258)

ASESOR:

Dr. Palacios Sanchez, Jose Manuel (ORCID: 0000-0002-1267-5203)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Mi tesis lo dedico con todo mi amor y cariño a mi familia, mi esposo Henry, mis hijos Max y Melissa que han sido la motivación para continuar con mis proyectos en mi vida profesional, sus consejos y palabras de aliento, la comprensión que demostraron hizo que lograra graduarme.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme fortaleza en todo momento, a mi madre Julia por su apoyo incondicional, a la universidad Cesar Vallejo por abrirme las puertas y ser parte de ella y así terminar mis estudios, también agradezco a los docentes que aportaron y fortalecieron mis conocimientos y competencias y finalmente agradezco a mi familia que me brindaron su cariño y comprensión en los momentos que necesité para continuar con mi objetivo.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Población de estudio	19
Tabla 2. Validez de expertos	20
Tabla 3. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos	21
Tabla 4. Baremación de las variables y dimensiones	23
Tabla 5. Relación entre habilidades directivas y clima institucional	24
Tabla 6. Relación entre habilidades personales y clima institucional	24
Tabla 7. Relación entre habilidades interpersonales y clima institucional	25
Tabla 8. Relación entre habilidades grupales y clima institucional	26
Tabla 9. Prueba de normalidad	26
Tabla 10. Correlación entre las habilidades directivas y clima institucional	27
Tabla 11. Correlación entre las habilidades personales y clima institucional	28
Tabla 12. Correlación entre las habilidades interpersonales y clima institucional	28
Tabla 13. Correlación entre las habilidades grupales y clima institucional	29

Índice de figuras

Figura 1. Diseño de la investigación	18
--------------------------------------	----

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021. Fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental, transversal correlacional. Se empleó el método hipotético deductivo, contándose con una población integrada por 58 docentes y una muestra que consideró a toda la población, por tanto tuvo carácter censal, además, como instrumentos para recabar información se utilizó dos cuestionarios que fueron validados por expertos y confiables debido a que se sometió a una prueba piloto y trato estadístico por el alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos, permitieron afirmar que el 17,2% de los docentes, mencionó que las habilidades directivas están por desarrollar, 29,3% en desarrollo y el 53,4% desarrollado, asimismo, el 5,2% manifestó que el clima organizacional es malo, 37,9% regular y el 56,9% bueno, por otro lado, mediante la prueba de correlación de Pearson, se constató que existe relación entre las variables, con un coeficiente correlacional de 0,902 y una significancia menor a 0,01; por tanto, se concluyó que si existen altos niveles de desarrollo de las habilidades directivas entonces el clima institucional es bueno o viceversa.

Palabras clave: Clima institucional, compromiso docente, habilidades directivas.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between management skills and institutional climate in teachers of the educational institution Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021. It was applied, with a quantitative approach, correlational level, non-experimental, cross-sectional correlational design. The hypothetical-deductive method was used, with a population of 58 teachers and a sample that considered the entire population, therefore it had a census character, in addition, as instruments to collect information, two questionnaires were used that were validated by experts and reliable because they were subjected to a pilot test and statistical treatment by Cronbach's alpha. The results obtained showed that 17.2% of the teachers mentioned that managerial skills are still to be developed, 29.3% in development and 53.4% developed; likewise, 5.2% stated that the organizational climate is bad, 37.9% fair and 56.9% good; on the other hand, Pearson correlation test, it was found that there is a relationship between the variables, with a correlation coefficient of 0.902 and a significance of less than 0.01; Therefore, it was concluded that if there are high levels of development of managerial skills, then the institutional climate is good or vice versa.

Keywords: Management skills, institutional climate, teacher commitment.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Paredes-Zempual et al. (2021), se ha evidenciado un gran sinnúmero de problemáticas sobre cómo el personal directivo logran que se instaure un apropiado clima institucional relacionado con la habilidad directiva que han desarrollado, el cual es necesario que todo docente que quiera estar a cargo de una entidad educativa debe de aprender canalizando las variadas habilidades de los docentes que están a su mando, por medio del entablamiento de una comunicación asertiva y una buena toma de decisión, incentivando la promoción de ambientes pragmáticos como de motivación, situando al liderazgo como la solución a posibles conflictos. Asimismo, Purwadi et al. (2020), manifestaron que el objetivo de toda entidad es la obtención de mayores resultados y también se debe dar más atención al desenvolvimiento de quienes lo lideran y que es lo que realizan para cumplir con las metas institucionales manteniendo un apropiado clima institucional.

Desde la perspectiva internacional, Donawa y Gámez (2019), afirmaron que toda entidad educativa debe hacer frente a la globalización, debido a que dicho fenómeno, obliga al sector educación a instaurar una cultura creativa y de innovación donde se desarrolle las habilidades directivas que se necesitan para dar respuesta a sus desafíos, así como desarrollar un pensamiento innovador que faculte la contribución al proceso de trabajos propios del proceso de enseñanza aprendizaje. Para Govea y Zuñiga (2020), es de gran necesidad que toda entidad se encamine a la obtención de un clima institucional apropiado para sus trabajadores, además, mantenerlo, puede conllevar a la obtención de satisfacción en el trabajo de los docentes dentro de la entidad educativa y conseguir cumplir las metas planteadas a un inicio. Cabe señalar, la necesidad de toda institución educativa según Troya et al. (2018), es la de mejorar su funcionamiento, gestión y administración promoviendo un buen clima institucional cumpliendo de esa forma realmente sus fines, es decir, que se deben de buscar causalidades que causan los problemas en su accionar acordes al clima institucional.

Por otro lado, Weinstein et al. (2019), mencionaron que en Chile, las encuestas realizadas por el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas de Educación (CEPRE), evidenciaron que el personal directivo, carece en un 53% de un grupo de trabajo favorable, un 44% muestra no ser competente por lo que

debería de dejar el cargo, el 75% considera no poder aportar al trabajo docente y el 74% mencionó no poder influenciar a la mejora del trabajo docente referente a su forma de enseñar, en tal sentido, es necesario desarrollar y fortalecer las habilidades directivas de los docentes que toman el cargo. Asimismo, Pereira y Solis (2019), aseveraron que toda institución educativa se debe valorar al recurso humano como un activo esencial, debido a que toda entidad mide el rendimiento de los mismo por medio de instrumentos que evidencian posteriormente un estimado sobre el clima institucional, cuyo fin es dar a conocer como se perciben las relaciones que se establecen para lograr los propósitos en común referentes a la enseñanza, la filosofía y principios del proyecto educativo institucional (PCI) considerados y difundidos al personal, además qué dificultad comunicativa afrontan, la relación entre los colegas, las particularidades individuales, el trabajo conjunto y cooperativo, identificación con la entidad, motivación y desempeño entre otros referidos al quehacer educacional.

Desde la perspectiva nacional, Murieta y Farie (2020), manifestaron que la gestión de las entidades públicas no es la apropiada, al traer consigo problemas en referencia a las metas institucionales, debido a que, sin la promoción, compromiso, o motivación de los trabajadores de dicha entidad, toda aspiración institucional no será efectiva. Asimismo, el Minedu (2020), implemento la estrategia aprendo en casa, los cuales desnudaron varias falencias, al momento de desarrollar los procesos de enseñanza aprendizaje, y al momento de atender a la demanda educativa estudiantil, se ha evidenciado una gran gama de falencias de los docentes por tener dificultad sobre el manejo de recursos tecnológicos (Alva, 2021),

En la institución educativa Fe y Alegría 44 de Andahuaylillas, se compartió dicha problemática nacional, donde al personal directivo se le encargó buscar medidas acordes a la realidad para el buen desarrollo de las clases virtuales, manifestando deficiencia de habilidades de manejo, también de habilidades de gestión como el desinterés del mismo, causando insatisfacción en los docentes y deteriorando el buen clima institucional, debido a que toda actividad debe de realizarse de manera coordinada y liderada por el director, evadiendo la responsabilidad, delegando su función a otros docentes que se perfilan con ciertas actividades a atender, causando desmotivación y no compromiso con las metas.

En referencia a lo descrito, se planteó como problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?, y como problemas específicos: (1) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?, (2) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?, y (3) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?

En referencia a la justificación teórica, el presente estudio, contribuyó con el incremento de conocimiento sobre las habilidades directivas y el clima institucional en el ámbito educativo en la realidad peruana, además, por construir un sustento teórico consistente que permitió la generación de mayor conocimiento aportando a la ciencia. También gracias a los aportes de Whetten y Cameron (2011), por brindar el sustento teórico necesario para medir a las habilidades directivas, como también a Litwin y Stinger (1968), por proponer un modelo que permitió medir al clima institucional.

Desde lo práctico, al evidenciar las fortalezas como dificultades desde la percepción de los docentes de las habilidades directivas como del clima organizacional, asimismo, como su relación de ambos, para con dicha información, la comunidad educativa en donde se realizó el presente estudio, los tomé en cuenta e inicié con propuestas que aborden la mejora o fortalecimiento de ambos fenómenos de estudio, beneficiando a la comunidad educativa aportando al logro de las metas institucionales.

Y desde lo metodológico, al plantear un proceso secuenciado que permitió abordar el problema planteado, llegando a evidenciar la relación de las mismas, asimismo, se propuso dos cuestionarios como instrumentos para recabar información de ambas variables que sin ningún problema pueden ser aplicados a otros estudios de diferente realidad, los cuales fueron validados y son confiables.

Además, se planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución

educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; y como objetivos específicos: (1) Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; (2) Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; y (3) Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Por último, se planteó como hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; y como hipótesis específicas: (1) Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; (2) Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021; y (3) Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En referencia a los antecedentes internacionales, se consideró lo realizado por Sagredo y Castelló (2019), quienes manifestaron haber evidenciado la relación de la gestión del directivo con el clima organizacional, desde la perspectiva de la motivación y el compromiso del docente, además, la metodología utilizada fue de tipo básico, de nivel correlacional y con diseño no experimental; respecto a la muestra, se tomó en cuenta a 40 docentes de dos comunas de Chile, a quienes se les facilitó un cuestionario para recabar datos valorado por una escala de Likert. Asimismo, los resultados que se obtuvieron, permitieron afirmar que el 32,5 % de los docentes estuvo en desacuerdo con la gestión, 40,0 % de acuerdo y el 27,5 % muy de acuerdo, también se evidenció que existe relación de la gestión del directivo con las dimensiones del clima organizacional, obteniendo una relación altamente significativa, y moderada (gestión vs motivación 0,623; y gestión vs compromiso 0,778), concluyendo que el docente comprometido y motivado a causa de una adecuada propuesta de gestión de parte del directivo proporciona un clima organizacional favorable para la comunidad educativa.

Prado (2019), aseveró haber establecido la relación de las habilidades directivas con la gestión educativa en una unidad educativa de Guayaquil, de tipo básico, de nivel correlacional y con diseño no experimental, cuyo universo de análisis fue constituido por 69 docentes y por muestreo no probabilístico intencionado se determinó la muestra conformada por 25 docentes. En referencia a los instrumentos se construyeron dos cuestionarios validados por expertos u de 0,970 de confiabilidad para las habilidades directivas y 0,960 para la gestión educativa. Respecto a los resultados, el 4,0 % de los docentes manifestó percibir habilidades directivas bajas, el 52,0 % medio y el 44,0 % alto, asimismo, el coeficiente de correlación fue de 0,843; altamente significativo, permitiendo rechazar la hipótesis nula, concluyendo que, a mayor desarrollo de habilidades directivas, mayor eficiencia de parte de la gestión escolar y viceversa.

Rivai et al. (2019), en su estudio se propusieron analizar parcialmente el efecto que ejerce la cultura y clima organizacional sobre la motivación y rendimiento de los docentes de una escuela secundaria pública, de tipo aplicado y de nivel correlacional, el cual tuvo como población a 728 docentes y por muestreo no

probabilístico intencionado se determinó la muestra integrada por 201 docentes a quienes se les aplicó cuestionarios para medir su percepción, además tales hallazgos fueron analizados por medio del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), evidenciando que el p-valor del clima organizacional sobre la motivación es altamente significativo, con un Chi2 de 5,327; rechazando la hipótesis nula, permitiendo afirmar que el clima organizacional tiene efecto positivo y significativo sobre la motivación laboral, cuanto mejor sea el clima de la entidad mayor será la motivación laboral del trabajador y viceversa, y en cuanto al rendimiento de los docentes el p-valor fue de 0,034 marcado como positivo y con un Chi2 de 2,125; rechazando la hipótesis nula, confirmando que el clima organizacional posee efecto significativo y positivo sobre el rendimiento, en cuanto mejor sea el clima de la entidad mayor será el rendimiento de los docentes y viceversa.

Morán (2019), manifestó haber establecido la relación de las habilidades directivas y el desempeño de los docentes, cuya metodología fue de tipo básico con un nivel correlacional y de diseño no experimental, el cual contó con un universo y muestra similar conformada por 42 docentes a los que se les facilitó dos cuestionarios para recabar información, los que con anticipación fueron sometidos a validez por expertos y a confiabilidad por el coeficiente de Cronbach. En referencia a los resultados, se pudo evidenciar que el 100,0 % de los docentes calificó a las habilidades directivas en nivel bueno, además, el resultado inferencial mediante el coeficiente de Spearman, demostró que entre las variables existe una relación altamente significable, con un valor de 0,720; concluyendo que el mayor desarrollo de habilidades directiva promueve un eficiente desempeño docente y viceversa.

Y en el estudio de Ochoa (2021), se determinó la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional, cuyo proceso metodológico fue de tipo básico, con un nivel correlacional y de diseño no experimental, considerando a 39 docentes que formaron parte de la muestra, a los que se les aplicó dos cuestionarios para conocer la percepción sobre ambas variables, los cuales pasaron por validez de expertos y confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach. En referencia a los resultados, el 15,4 % de los docentes manifestó que el clima organizacional percibido fue medio y el 84,6 % alto, asimismo, el resultado inferencial por medio

del coeficiente de Spearman, permitió afirmar que entre las variables existe relación altamente significativa, positivo y moderado, con un valor de 0,540; concluyendo que un eficiente trabajo en equipo predice un buen clima organizacional y viceversa.

Referente a los antecedentes a nivel nacional, se ha tomado en consideración lo hecho por Bada et al. (2020), establecieron la relación del estrés con el clima organizacional, cuya metodología fue de tipo básico, con nivel correlacional y de diseño no experimental, tomando en cuenta a 140 docentes peruanos que fueron considerados la muestra del estudio, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, el primero el Maslach Inventory para medir al estrés laboral y un cuestionario para medir a clima organizacional. En referencia a los resultados, el 2,1% de los docentes encuestados mencionó que el clima organizacional se ubicó en nivel bajo, el 19,3% en medio y el 78,6% en nivel alto, asimismo, en los resultados se evidenció que entre las variables existe relación negativa y significativa con un $Rho=-0,252$, concluyendo en que se tiene que promover un clima organizacional apropiado, que no deje de lado a los docentes y que sea sostenible durante mucho tiempo, además debe permitir que se disminuyan la manifestación de estrés que son susceptibles a diario durante la jornada de trabajo docente.

Ramírez (2019), estableció la relación de las habilidades directivas con el clima organizacional, donde el proceso metodológico fue de tipo básico, de nivel correlacional y con diseño no experimental, cuya unidad muestral fue integrada por 26 docentes, a quienes se les facilitó dos cuestionarios con el propósito de recabar información de ambas variables, sometiéndolos previamente a la prueba de validez al solicitar opinión de expertos y a la de confiabilidad mediado por el coeficiente de Cronbach. Los resultados permitieron aseverar que el 19,2 % de los docentes ubicó en nivel alto a las habilidades directivas, el 46,2 % en nivel medio y el 34,6 % en bajo y sobre el clima organizacional, el 26,9 % mencionó que se percibió en nivel alto, 46,2 % medio y el 26,9 % bajo, por otro lado, mediante el valor de correlación de la prueba de Spearman, de 0,455; permitió afirmar que existe relación significativa, positiva y moderada, concluyendo que un alto desarrollo de habilidades directivas, eficiente el clima organizacional y viceversa.

Gonzales (2020), en su trabajo logró evidenciar la relación de las habilidades

directivas con el clima organizacional, haciendo uso de una metodología de tipo básico, de nivel correlacional y con diseño no experimental, cuyo universo y muestra fue íntegramente conformada por 100 docentes de cinco instituciones educativas, además, para recabar los datos se utilizó dos cuestionarios, validados por expertos y determinado su nivel de confiabilidad por medio del coeficiente de Cronbach. Respecto a los resultados, el 39,0 % de los docentes encuestados, manifestó que las habilidades directivas son deficientes y el 61,0 % en nivel regular, y sobre el clima organizacional, el 20,0 % mencionó que es percibido en nivel regular y el 80,0 % en nivel bueno, asimismo, el valor de correlación de ambas variables mediante el coeficiente de Spearman fue de 0,687; permitiendo afirmar que dicha relación es altamente significativa, positiva y moderada, concluyendo que a mayor empoderamiento de habilidades directivas, mayor percepción de un buen clima organizacional y viceversa.

Fasanando (2018), determinó la relación de los estilos de gestión directiva con el clima institucional, cuya metodología fue de tipo básico, de nivel correlacional y con diseño no experimental, el cual contó con una muestra cuya particularidad fue de ser censal al contar con toda la plana docente de dos instituciones educativas de Carmen de la Legua, los cuales fueron 67. La técnica para recabar la información fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario para el clima institucional y una lista de cotejo para los estilos de gestión directiva los cuales fueron validados y determinado su confiabilidad. Los hallazgos descriptivos evidenciaron que el 14,3% de docentes percibió el clima institucional en nivel bajo, 76,2% en nivel regular y el 9,5% en nivel bueno, asimismo, los hallazgos inferenciales, según el estadístico CHI cuadrado, evidenciaron que existe relación entre ambas variables, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que los estilos de gestión conjuntamente con el clima institucional guardan correlación significativa.

Y por último, Córdova (2017), determinó la relación de las habilidades directivas con el clima institucional, instaurando una metodología de tipo básico, con nivel correlacional y de diseño no experimental, además, el universo del estudio fue de 132 docentes, y por muestreo probabilístico estratificado se determinó a la muestra la cual estuvo conformada por 98 docentes de cinco instituciones

educativas de la Red 12, perteneciente a la UGEL 6, a quienes se les facilitó dos cuestionarios con el propósito de recoger la información de ambas variables, previamente sometidos a validez y confiabilidad. En referencia a los resultados, el 27,6 % de los docentes encuestados manifestó que las habilidades directivas se ubicaron en un nivel bajo, el 39,8 % regular y el 32,7 % alto, de la misma manera, el 26,5 % asevero que el clima institucional es bajo, el 28,6 % regular y el 44,9 % alto, por otro lado, mediante el coeficiente de Spearman, se determinó la existencia altamente significativa de relación entre ambas variables, cuyo valor correlacional fue de 0,452; lo cual permitió concluir que si existe un alto desarrollo de habilidades directiva, entonces el clima institucional es bueno y viceversa.

En referencia al enfoque teórico de las habilidades directivas, la ciencia administrativa en reiteradas ocasiones ha intentado dar una explicación al conocimiento sobre la dirección directiva o gerencial (Silva-Rubio, 2021), desde ese punto, se han desarrollado seis pensamientos antagónicos: (1) La escuela cuya percepción se encuentra sobre la dirección como un proceso, (2) La escuela empírica que le da relevancia a la casuística, (3) La escuela que hace énfasis al comportamiento del ser humano, (4) La escuela que hace énfasis en el sistema social, (5) la teoría de las decisiones, y (6) La cuantitativa matemática.

Por otro lado, una de las teorías que guarda relación con las habilidades directivas, es la teoría administrativa, al poseer una actitud ordenada, ya que está encargada de actuaciones coherentes, direccionada a obtener logros de acuerdo a las metas planificadas, a partir del cumplimiento de las funciones sobre la gestión del proceder administrativo, como son la planificación, organización, dirección y control (Mendoza-Briones, 2017), asimismo, un rol fundamental de la gestión es el de la innovación organizacional, ya que es considerado como un modelo empresarial, pero a su vez es innovador el realizar cambios organizacionales, productivos o tecnológicos, con el propósito de que el proceso de la entidad sea eficiente y que se alcance posicionar de la mejor manera (Alhaj y Hassan, 2016), o al contrario, crear una oportunidad nueva de negocio, donde no haya competidores, permitiendo el crecimiento de la propia organización.

Además, la gran necesidad de categorizar y lograr proponer un paradigma de las filosofías directivas por la gran gama de enfoques teóricos, ha ocasionado

que existan diversos estudios del caso, pero el más preciso e indicado fue mostrado en el trabajo de McGregor, ya que abordó a fondo dicho problema, el cual ha facilitado que se distingan dos grandes corrientes: La teoría X y la Y (Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado, 2018).

En tal sentido McGregor, manifestó que la Teoría X, toma en cuenta a la mayor cantidad de trabajadores como si su trabajo es desagradable, es decir, que no desean superarse profesionalmente, ni ser responsables, por tal motivo, ellos solo quieren ser dirigidos, no son capaces de solucionar algún problema organizacional, solo trabajan cuando saben que van a ser recompensados o por el mismo temor a que los despidan, no tienen iniciativa, son personas flojas y solo se encuentran motivados a nivel psicológico y de seguridad, necesitan que los supervisen, trabajan bajo presión y constantemente son sancionados, por ello, el líder asume en esta teoría una postura autocrática (Plasencia e Hidalgo, 2021). También McGregor, mencionó que la Teoría Y, no necesariamente implica que se precisa la toma de decisiones de manera consensuada, ni es un sustento contradictorio sobre la utilización del liderazgo autoritario, sino, que es tomado en cuenta como una de las tantas maneras en que el directivo ejerce su liderazgo (Lazzati y Tailhade, 2019).

Respecto a la habilidad, considerada como aquella actitud del ser humano, llevado a cabo durante la acción de un evento, dado de forma consciente como inconsciente (García et al., 2017), además, es considerada como un método complejo de actividades imprescindibles que facultan el control de las acciones generadas y desarrolladas durante la misma acción del ser humano (Rojas y Gonzáles, 2018).

Respecto a las habilidades directivas, Ascón et al. (2018), la definieron como la capacidad del ser humano, adquirida a partir del aprendizaje, produciendo resultados que se esperan con mayor certeza, y con un tiempo mínimo, economía baja y de alta seguridad. Asimismo, Madrigal (2009), manifestó que el adquirir y aprender de las habilidades directivas tienen como fin generar resultados con una alta percepción de certeza, asimismo, tal habilidad guarda relación con el trabajo propiamente dicho, manifestada al realizar las actividades propuestas regularmente con eficacia. De igual manera, Pazmiño et al. (2019), mencionó que es el punto

donde se diferencian los directores que solo tienden a ordenar, es decir, de aquellos que solo realizan los procesos administrativos y los que por su actitud, acción y motivación firme como positiva hacia su trabajo y lo de los docentes, aportando al bienestar de la propia entidad institucional fomentando un buen clima. Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son consideradas medios donde la estrategia y práctica administrativa, los recursos, herramientas y técnicas, atributos propios de la personalidad y el estilo, combinados tienden a producir resultados eficientes en una entidad organizacional, es decir, que las habilidades directivas son tomadas en cuenta como bloques constructivos los cuales sostienen a la administración efectiva.

En referencia a su clasificación, Pazmiño et al. (2019), dio a entender que percibió y dividió en tres grupos a las habilidades directivas: (1) Habilidades técnicas, basado en la capacidad al utilizar conocimientos técnicos, poseyendo la habilidad de ponerlos en práctica dichos procesos en ámbitos específicos, (2) Habilidades conceptuales, basado en la capacidad de percepción de la organización de forma íntegra, distinguiendo cada elemento y su relación entre los mismos, dado por perspectivas estratégicas, posibilitando la percepción del ámbito y diseño de actuales modelos tanto administrativos como institucionales, y (3) Habilidades sociales, necesarias y las que deben poseer los directivos para laborar, guiar, persuadir o motivar a los trabajadores que están bajo su mando sin distinción alguna favoreciendo las metas institucionales.

Otra de las clasificaciones la propuso Reh, creando una pirámide, donde se agrupan las habilidades reconocidas, tomando en cuenta, niveles de incumbencia, es decir que, a medida que se avanza en la carrera docente, puede llegar a posiciones más altas, por tal motivo, es de gran necesidad tener dominio sobre dichas habilidades, siendo en su mayoría convertidas en desarrolladoras y conceptuales. En tal sentido, Ascón et al. (2021), manifestó que la pirámide presentó cuatro niveles: (1) Habilidades básicas, el cual contempla el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), (2) Habilidades basados en el desarrollo de los trabajadores: como son las de motivar, capacitar, acompañar, fomentar el involucramiento de los trabajadores, otros (3) Habilidad que influencia sobre la implicancia personal, como la efectividad y la gestión de los

tiempos, y (4) Habilidad de aprendizaje y desarrollo, basado en el liderazgo.

Respecto a las dimensiones de las habilidades directivas, el presente estudio tomó en consideración a la propuesta de Whetten y Cameron (2011), quienes identificaron tres grupos de habilidades directivas relevantes, los cuales son perceptibles por los docentes que aceptaron ser parte de la muestra, en tal sentido, a continuación, se describen tales dimensiones:

La primera dimensión son las habilidades personales, basado en el desarrollo del autoconocimiento, evaluando su propia inteligencia emocional, determinando valores y prioridades, así como identificando su estilo cognoscitivo, como también valorando la actitud hacia el cambio, También son las habilidades que se basan en el manejo del estrés personal, la manera como enfrentan a componentes estresantes, como la administración de su propio tiempo durante el trabajo y el desarrollo de la elasticidad, por último otra de las habilidad es la solución analítica y creativa de problemáticas, haciendo uso de enfoque racional y creativo, fomentando la creatividad e innovación en los demás (Whetten y Cameron, 2011).

La segunda dimensión son las habilidades interpersonales, basado en el entablamiento de relaciones por medio de una comunicación con el propósito de apoyar, los cuales son el coaching, la consultoría y orientación y la escucha activa a los colaboradores, además es la obtención de poder e influencia, ganando poder, ejerciendo la influencia e incrementando su autoridad sobre los colaboradores, asimismo, otra habilidad es la de motivar a los demás, diagnosticando el bajo desempeño percibido, creando ambientes motivadores en el trabajo y recompensando el logro de los progresos de los colaboradores y el manejo de los conflictos, identificando en un primer momento las fuentes, seleccionando las estrategias, y resolviendo tales conflictos por el confrontamiento (Whetten y Cameron, 2011).

Y la tercera dimensión son las habilidades grupales, basados en facultar y delegar responsabilidades a los miembros del equipo de trabajo, compartiendo de esa manera el liderazgo, además, es la formación de equipos eficientes que trabajen de forma conjunta, evaluando su desenvolvimiento, trabajando colaborativamente y fomentando un liderazgo eficiente dentro del equipo de trabajo y liderando hacia un cambio positivo, creando una desviación positiva, liderando el

cambio y movilizándolo las habilidades conjuntas (Whetten y Cameron, 2011).

Respecto al marco teórico, se menciona que la teoría que sustenta el estudio del clima organizacional la Teoría Clásica de la Administración la cual fue propuesta por Taylor, durante el año de 1916 en Francia, la cual concibe a la organización como algo estructurado, además analiza los puestos para de esa manera mejorar su eficacia y productividad. Además, Iglesias et al. (2020), que la presente teoría enfatiza las estructuras, siendo sus principales enfoques dados por una organización formal y tomada de los principios propios de la administración los cuales son: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, de dirección, subordinación de los intereses. La remuneración de los trabajadores, centralización, cadena escalar, equidad, estabilidad, iniciativa como también el espíritu en equipo.

Otra teoría, que sustenta al clima organizacional es la Teoría de la Personalidad, propuesta por Rogers, quien según Montaña et al. (2009), postuló que los sujetos siempre están dispuestos a la construcción de su personalidad, y para que eso suceda necesitan interrelacionarse y manifestarse libremente ante otros sujetos, predisponiéndolo a experiencias nuevas en la que valora lo que es y lo que son los demás, en tal sentido, se siente capaz de comunicarse de manera asertiva favoreciendo buenas relaciones, mejorando su entorno, además, puede llegar a cambiar comportamiento e involucrarse en metas institucionales comunes.

Cabe señalar, que Rogers, enfatiza más al proceso que al producto de aprendizaje, es decir, los docentes que forman parte de la escuela deben comprometerse a buscar y aplicar novedosas metodologías que lleven a que se cumplan los objetivos institucionales. Al respecto, Rogers, busca que los docentes de una entidad educativa tengan disposición a cambiar y tener como propósito desarrollarse tanto personal como profesional, donde primen los valores y la aceptación deben ser perceptibles en la personalidad del personal docente, desarrollando la capacidad de tomar decisiones acertadas, que lo lleven a relacionarse con los integrantes de la comunidad educativa.

Respecto al clima, Calcina (2016), manifestó que se percibe como el conjunto de particularidades específicas presentes en el ambiente de trabajo, es decir, que es un componente o atribuye del ambiente laboral manifestado a causa

de la acción realizada dentro de la entidad estando consciente de tal acción o no, influyendo en la manera de comportarse de los que trabajan en tal organización. Además, Niebles et al. (2019), afirmaron que el análisis del ambiente de trabajo de una determinada entidad, es considerada como clima organizacional, donde los trabajadores se relacionan con el propósito de alcanzar las metas propuestas por la entidad,

Asimismo, Iglesias y Torres (2018), manifestaron que es un conglomerado de percepciones sobre las particularidades respecto a la entidad que son influyentes en toda actividad, comportamiento, y clima psicosocial, donde se desenvuelven los trabajadores de cierta entidad. Por otro lado, Jáuregui y Louffat (2019), dieron a entender que el hablar de clima organizacional es hablar de la calidad perceptible sobre el ambiente de trabajo, de la forma de comportarse y del sentimiento manifestado por los trabajadores en un determinado momento, que está vinculado con la motivación y la manera de comportarse del trabajador.

Respecto a los modelos sobre clima organizacional, se ha considerado el de Likert (1967, citado en Fierro-Celis, 2020), quien estableció tres tipos de variables que definen las características internas de una organización y cómo provoca incidencia sobre cómo es percibido el clima escolar: (1) Variable causal, consiste en la expresión de los resultados obtenidos y cómo la entidad está progresando, además, dicha dimensión considera, la conformación interna, la toma de decisiones, la competencia y la actitud, (2) Variable intermedia, basado en la medición de particularidades internas propias de la entidad, percibidas mediante actitudes de motivación, comunicación, decisión y rendimiento, y (3) Variable final, basado en el resultado del componente causal sobre el intermedio, orientado a establecer los frutos conseguidos por la entidad, sobre su productividad.

Otro de los modelos es el propuesto por Louffat (2012), quien manifestó que el clima organizacional, posee cinco dimensiones: (1) Planeación, basado en la percepción de los docentes sobre, la visión, misión, metas institucionales, estrategias, políticas educacionales, cronogramas de acción y los presupuestos asignados a los recursos humanos como a los materiales, (2) Organización, basado en el conocimiento del organigrama institucional, manuales, condicionantes y componentes propios del servicio educativo que se brinda a la comunidad

educativa, (3) Dirección, proceso en el cual se ve involucrado actuaciones de orientación, influencia y motivación a los docentes, con el objetivo de realizar labores importantes, (4) Control, basado en el proceder donde se asegura que los trabajos realizados se han ajustado a los trabajos ya planificados, y (5) Potencial humano, capacidad propia que tienen los docentes de cierta entidad educativa al momento, de crear, innovar y cumplir con las metas institucionales propuestas como también sus metas individuales y profesionales.

Al respecto, el modelo propuesto por Jáuregui y Louffat (2019), también posee cinco dimensiones: (1) Liderazgo, como el procedimiento optado por el líder para influenciar en el comportamiento de otras personas, (2) Comunicación, basada en la percepción sobre la transparencia, el dinamismo, y la apertura y accesibilidad, reflejada en la manera de comunicación interna de la entidad, (3) Recompensas y remuneración, basado en la aprehensión del trabajador sobre el comportamiento, valor y el reconocimiento de una entidad, (4) Estructura y normas, definido como el nivel de formalización del diseño de la entidad, y (5) Apoyo y soporte, referido al respaldo, soporte y estímulo sobre el trabajo tanto personal como profesional recibido por el ente superior inmediato y de la propia entidad.

En referencia a las dimensiones, se ha considerado para medir al clima organizacional, la propuesta de dimensiones de Litwin y Stinger (1978, como se citó en Goetendia, 2020), quien manifestó haber definido nueve de ellas, las cuales son perceptibles para los docentes que formaron parte de la muestra, por tal motivo, a continuación, se pasaron a describir:

La primera dimensión es la estructura, basado en el englobamiento de todo lo referido a reglas, procesos y niveles de jerarquía, de una entidad organizacional, es decir que el diseño estructural de una organización puede influenciar en la percepción que los trabajadores poseen sobre el ambiente de trabajo.

La segunda dimensión es la responsabilidad, tal dimensión también es denominada como empowerment, referida al grado de autonomía que poseen los trabajadores al momento de realizar sus trabajos, cabe mencionar, que es de gran importancia valorar la forma de supervisión realizada, lo desafiante del trabajo que se realiza y el compromiso que el trabajador posee con las metas y resultados de la entidad organizacional.

La tercera dimensión es la recompensa, basado en lo perceptible de la recompensa que se esperan recibir, basado en el esfuerzo que se realiza al trabajar, ello, conlleva no solo a que se establezca un sueldo mensual justo, sino a percibir incentivos adicionales a lo percibido que lo motiven a seguir mejorando su desempeño.

La cuarta dimensión es el desafío, enfocado en el control ejercido referente al proceder productivo de los trabajadores, y los posibles riesgos que asumen con el objetivo de lograr las metas propuestas, es decir, que es considerado como factor relevante por contribuir a la generación de climas apropiados de competitividad.

La quinta dimensión son las relaciones, basado en el respeto, colaboración y buen trato hacia otros trabajadores o a los jefes y viceversa, particularidades determinantes debido a que influyen sobre la productividad y la instauración de ambientes apropiados de trabajo conjunto.

La sexta dimensión es la cooperación, enfocado en el apoyo de manera oportuna y la instauración de un sentimiento de trabajo conjunto (colaborativo), el cual contribuye al logro de las metas tanto grupales como organizacionales.

La séptima dimensión son los estándares, referido a la percepción respecto al parámetro establecido de la propia entidad organizacional en torno, al grado de rendimiento, es decir, que, si la exigencia es razonable y coherente, quienes trabajan en cierta entidad percibirán un clima justo y equitativo.

La octava dimensión son los conflictos, basado en la manera como los gerentes o directivos confrontan ciertos problemas y manejan los conflictos influyendo en la opinión que poseen los trabajadores referentes al manejo mismo dentro de la entidad organizacional.

Y, por último, la novena dimensión es la identidad, la cual evoca al sentir de pertenencia respecto a la entidad organizacional donde trabajan, tal factor, da a entender que tan involucrados se encuentran los trabajadores con las metas de la organización y cuan orgullosos están de ser parte de ésta.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El presente estudio fue de tipo aplicado, porque se utilizó información que fue generada por la investigación básica, para posteriormente aplicar dicho conocimiento buscando evidenciar el estado de las habilidades directivas y el clima institucional, lo que ha de generar mayor conocimiento de las mismas. Al respecto, Ñaupas et al. (2018), mencionaron que el tipo de investigación aplicada, hace uso del conocimiento teórico proporcionado por investigaciones de tipo básico, que permite ponerlo a prueba en un ámbito determinado.

El enfoque fue el cuantitativo, porque se consideró dar seguimiento a proceso secuenciado de medida para ambas variables de estudio con el objetivo de someter los datos recolectados a prueba de incidencia estadística, comprobando si las hipótesis planteadas anticipadamente son correctas o incorrectas. Según Sánchez (2019), el enfoque cuantitativo considera en su accionar el seguimiento de un proceso de recojo y posterior análisis de dichos datos recolectados de la muestra, cuyo propósito es brindar una respuesta a la pregunta de investigación, probando las hipótesis mediante pruebas de incidencia.

El método fue el hipotético deductivo, debido a que se ha planteado supuestos para responder tentativamente a los problemas de investigación, que luego fueron sometidos a pruebas de incidencia mediante métodos de deducción estadística para determinar si se aceptan o se rechazan tales hipótesis. En relación a lo manifestado, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), mencionaron que el método hipotético deductivo considera a los supuestos como posibles soluciones a los problemas de investigación, que luego son corroborados o rechazados por pruebas de incidencias, formando de esa manera una deducción lógica.

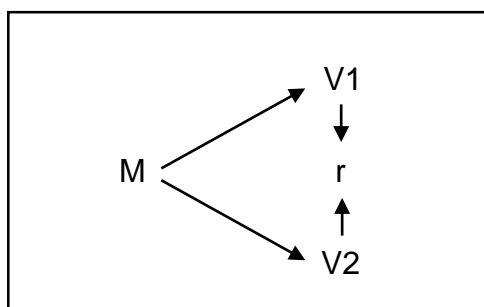
El nivel fue correlacional, porque se tuvo como propósito determinar y evidenciar las relaciones entre las habilidades directivas y el clima institucional, sin buscar causalidad entre dicha relación. Al respecto, Buevas y Rodríguez (2021), señalaron que el nivel correlacional propone la búsqueda y establecimiento de relaciones de las variables de estudio, sin la inclusión de causales de ocurrencias de dicha relación, apoyado de diferentes herramientas de análisis estadístico para

establecer la relación existente entre las variables que se han tomado en consideración.

Por último, el diseño fue el no experimental, porque no hubo manipulación ni intervención alguna de los datos al recabar la información necesaria y de corte transversal porque tales datos se recolectaron en un solo momento. En referencia a lo mencionado, Hernández et al. (2014), señalaron que el diseño no experimental, tiene como objetivo recoger la información, pero sin intervención alguna de personas que perturben su objetividad, por lo que solo es permitido la medición de los fenómenos en su estado natural.

Figura 1

Diseño de la investigación



Dónde: V1 = Es la observación de las habilidades directivas, V2 = Es la observación del clima institucional, M = Es la muestra, y r = Es el nivel de correlación de ambas variables.

3.2 Variable y operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

Definición conceptual: Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son medios donde la estrategia y práctica administrativa, los recursos, herramientas y técnicas, atributos propios de la personalidad y el estilo, combinados tienden a producir resultados eficientes en una entidad organizacional, es decir, que las habilidades directivas son tomadas en cuenta como bloques constructivos los cuales sostienen a la administración efectiva.

Definición operacional: Las habilidades directivas fueron cuantificadas a través de un cuestionario, de 20 ítems, propuestos para medir las dimensiones:

habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, valoradas por medio de una escala de Likert, con cinco posibles alternativas de respuesta y de niveles o rangos: por desarrollar, en desarrollo y desarrollado (Anexo 2).

Variable 2: Clima institucional

Definición conceptual: Para Iglesias y Torres (2018), el clima institucional es un conglomerado de percepciones sobre las particularidades respecto a la entidad que son influyentes en toda actividad, comportamiento, y clima psicosocial, donde se desenvuelven los trabajadores de cierta entidad.

Definición operacional: El clima institucional fue cuantificado por medio de un cuestionario de 20 ítems, cuyo propósito fue medir las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, con cinco posibles alternativas de respuesta y de niveles o rangos: malo, regular y bueno (Anexo 3).

3.3 Población, muestra y muestreo

El presente estudio tomó en cuenta como universo poblacional a los 58 docentes que laboran en la institución educativa Fe y Alegría 44, en sus niveles de inicial, primaria y secundaria. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), señalaron que es un conglomerado de todos los posibles casos que guardan concordancia con determinadas particularidades.

Tabla 1

Población de estudio

Institución educativa	Nivel	N.º de docentes
Fe y Alegría 44	Inicial	11
	Primaria	17
	Secundaria	30
Total		58

En referencia a la muestra, se tomó en consideración a toda la población de estudio (58 docentes), en tal sentido la muestra fue de carácter censal. Para Cabezas et al. (2018), el tipo de muestra considerada censal, es aquella en donde

la totalidad de personas que conforman el universo poblacional son tomadas como unidades de análisis a investigar.

Asimismo, mencionar que no existió muestreo debido a que se ha considerado a todos los integrantes de la población.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para poder recabar información necesaria y de esa manera poner a prueba las hipótesis propuestas a un inicio, se determinó considerar a la encuesta, por su fácil construcción y aplicación. Asimismo, Carhuacho et al. (2019), la técnica, es el método que operacionaliza al diseño considerado, el cual guarda relación con el proceso, condición y contexto, donde se recolecta los datos.

De la misma forma, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios, contruidos considerando los indicadores detectados al describir a las dimensiones de cada variable, asimismo, el cuestionario permitió recabar vasta información con la sola aplicación de la misma. Al respecto, Carrasco (2017), la creación de un instrumento se debe dar anticipadamente, además, su aplicación posibilita el recojo de datos mediante una hoja de respuesta.

Para determinar la validez de los dos cuestionarios, los mismos fueron sometidos a opinión de expertos, el cual consistió en solicitar la opinión de personas especialistas en temas del sector educativo, respecto a la construcción de los ítems y si el instrumento mide lo que debe medir (Anexo 6).

Tabla 2

Validez de expertos

Validador(a)	DNI	Instrumento 1	Instrumento 2
Calla Suarez, Carmen Patricia	25002458	Aplicable	Aplicable
Huamaní Unda, Rina	40215993	Aplicable	Aplicable
Sierra Valdivia, Hugo	23995198	Aplicable	Aplicable

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se ha procedido a identificar una pequeña muestra de 15 docentes, a quienes se les aplicó anticipadamente ambos cuestionarios, con el fin de recabar información que

posteriormente fue sometido a trato estadístico por el alfa de Cronbach. En tal sentido, Navarro et al. (2017), indicaron que la confiabilidad es el atributo propio de un instrumento, el cual es evidenciado al aplicarlo reiterativamente a otros conglomerados de análisis, logrando de esa manera, conseguir resultados similares, es decir, que la confiabilidad es evidenciada al aplicar a diferentes poblaciones obteniendo de esa manera resultados similares.

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Variables	N.º de docentes	Alfa de Cronbach
Habilidades directivas	15	0,971
Clima institucional	15	0,943

3.5 Procedimientos

Para corroborar las hipótesis planteadas, se realizó una recolección de información, posteriormente se analizó tales datos para poder dar respuesta al problema de investigación, por tal motivo, se propuso un plan de procesos secuenciados que se explicaron a continuación:

Primero, se solicitó permiso a la institución educativa Fe y Alegría 44, con el motivo de que se brinde las facilidades necesarias para recabar la información desde la percepción del personal docente de los tres niveles de educación básica regular.

Segundo, recibida respuesta positiva a la solicitud de permiso, se participó en una reunión colegiada con los docentes, con el objetivo de explicar detalladamente en qué consiste el presente estudio de investigación, manifestando el principio ético que se siguió, para de esa manera no dañar ni malversar con los datos recolectados ya que solo fueron usados con fines educativos.

Tercero, se solicitó el consentimiento respectivo a los docentes, explicando y solicitando su permiso para que sean parte de la muestra del presente estudio, asimismo, se mencionó que los cuestionarios fueron anónimos, como también sus respuestas fueron confidenciadas, con el solo manejo de quien investiga.

Cuarto, se fijó el horario donde se inició con el recojo de los datos, difundiendo por el grupo de WhatsApp de los docentes un enlace que los

redireccionó a un cuestionario virtual apoyado por la herramienta Google Formularios.

3.6 Método de análisis de datos

Culminado el recojo de información, se procedió a almacenar y ordenar los mismos en una base de datos que fue creada anticipadamente con apoyo del programa Excel, tomando en consideración, la variable, dimensión y número de ítems, además, se codificó tales resultados en referencia a la escala de Likert consignada con los puntajes asignados a cada valoración.

Análisis descriptivo

En referencia al análisis descriptivo, se procedió a traspasar los datos ya ordenados del programa Excel al programa estadístico SPSS, asimismo, se transformaron los puntajes de ambas variables como de sus dimensiones, considerando la tabla de baremos, los cuales sirvieron para realizar las tablas y gráficos de barras, asimismo, para evidenciar con mayor claridad los resultados descriptivos se pasó a interpretar.

Análisis inferencial

En relación al análisis inferencial, culminado el anterior análisis descriptivo, se sometió los datos de ambas variables con sus dimensiones a la prueba de normalidad o de bondad de ajuste, para evidenciar si provienen de distribución normal o no normal, con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis ajustable a dicha distribución, por ende la prueba de Kolgomorov-Smirnov, fue la utilizada debido a que la muestra del presente estudio fue superior a 50, asimismo, se evidenció que los datos provienen de una distribución normal, por ende la prueba de hipótesis utilizada fue la correlación de Pearson.

Culminado tal etapa, se realizó la interpretación respectiva de los hallazgos acorde con las hipótesis, los cuales sirvieron para realizar la discusión respectiva.

Tabla 4

Baremación de las variables y dimensiones

Variable 1	Por desarrollar	En desarrollo	Desarrollado
Habilidades directivas	20-46	47-73	74-100
D1: Habilidades personales	6-14	15-23	24-30
D2: Habilidades interpersonales	8-18	19-29	30-40

D3: Habilidades grupales	6-14	15-23	24-30
Variable 2	Malo	Regular	Bueno
Clima institucional	20-46	47-73	74-100
D1: Estructura	3-6	7-10	11-15
D2: Responsabilidad	2-4	5-7	8-10
D3: Recompensa	2-4	5-7	8-10
D4: Desafío	3-6	7-10	11-15
D5: Relaciones	2-4	5-7	8-10
D6: Cooperación	2-4	5-7	8-10
D7: Estándares	2-4	5-7	8-10
D8: Conflictos	2-4	5-7	8-10
D9: Identidad	2-4	5-7	8-10

3.7 Aspectos éticos

El proceder ético del presente trabajo, se ha basado estrictamente con respecto a los procesos de redacción de acuerdo a las normas APA en su séptima entrega, también al respecto a la guía de productos investigativos de la Universidad César Vallejo, como también se respetó la producción del conocimiento científico y la autoría de los investigadores que proporcionan información relevante, los cuales se han referenciado debidamente sus atribuciones consideradas para la redacción del presente trabajo como el anonimato y confidencialidad de los participantes, y la no manipulación alguna de resultados.

IV. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Tabla 5

Relación entre habilidades directivas y clima institucional

			Clima institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Habilidades directivas	Por desarrollar	Recuento	3	7	0	10
		% del total	5,2%	12,1%	0,0%	17,2%
	En desarrollo	Recuento	0	12	5	17
		% del total	0,0%	20,7%	8,6%	29,3%
	Desarrollado	Recuento	0	3	28	31
		% del total	0,0%	5,2%	48,3%	53,4%
Total	Recuento	3	22	33	58	
	% del total	5,2%	37,9%	56,9%	100,0%	

De la tabla 5, se evidencia que el 17,2 % (10) mencionó que las habilidades directivas están por desarrollar, donde el 5,2 % (3) manifestó que el clima institucional es malo y el 12,1 % (7) regular, además, el 29,3 % (17) aseveró que las habilidades directivas se encuentran en desarrollo, donde el 20,7 % (12) afirmó que el clima institucional es regular y el 8,6 % (5) bueno, finalmente el 53,4 % (31) ubicó a las habilidades directivas en nivel desarrollado, donde el 5,2 % (3) mencionó que el clima institucional es regular y el 48,3 % (28) bueno.

Objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Tabla 6

Relación entre habilidades personales y clima institucional

			Clima institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Habilidades personales	Por desarrollar	Recuento	3	7	0	10
		% del total	5,2%	12,1%	0,0%	17,2%
	En desarrollo	Recuento	0	13	7	20
		% del total	0,0%	22,4%	12,1%	34,5%
	Desarrollado	Recuento	0	2	26	28
		% del total	0,0%	3,4%	44,8%	48,3%
Total	Recuento	3	22	33	58	
	% del total	5,2%	37,9%	56,9%	100,0%	

De la tabla 6, se evidencia que el 17,2 % (10) mencionó que las habilidades personales están por desarrollar, donde el 5,2 % (3) manifestó que el clima institucional es malo y el 12,1 % (7) regular, además, el 34,5 % (20) aseveró que las habilidades personales se encuentran en desarrollo, donde el 22,4 % (13) afirmó que el clima institucional es regular y el 12,1 % (7) bueno, finalmente el 48,3 % (28) ubicó a las habilidades personales en nivel desarrollado, donde el 3,4 % (2) mencionó que el clima institucional es regular y el 44,8 % (26) bueno.

Objetivo específico 2: Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Tabla 7

Relación entre habilidades interpersonales y clima institucional

			Clima institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Habilidades interpersonales	Por desarrollar	Recuento	0	7	0	7
		% del total	0,0%	12,1%	0,0%	12,1%
	En desarrollo	Recuento	3	12	5	20
		% del total	5,2%	20,7%	8,6%	34,5%
	Desarrollado	Recuento	0	3	28	31
		% del total	0,0%	5,2%	48,3%	53,4%
Total		Recuento	3	22	33	58
		% del total	5,2%	37,9%	56,9%	100,0%

De la tabla 7, se evidencia que el 12,1 % (7) mencionó que las habilidades interpersonales están por desarrollar, donde el mismo 12,1 % (7) ubicó al clima institucional en nivel regular, además, el 34,5 % (20) aseveró que las habilidades interpersonales se encuentran en desarrollo, donde el 5,2 % (3) afirmó que el clima institucional es bajo, 20,7 % (12) regular y 8,6 % (5) bueno, finalmente el 53,4 % (31) ubicó a las habilidades interpersonales en nivel desarrollado, donde el 5,2 % (3) mencionó que el clima institucional es regular y el 48,3 % (28) bueno.

Objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Tabla 8*Relación entre habilidades grupales y clima institucional*

			Clima institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Habilidades grupales	Por desarrollar	Recuento	3	7	0	10
		% del total	5,2%	12,1%	0,0%	17,2%
	En desarrollo	Recuento	0	14	6	20
		% del total	0,0%	24,1%	10,3%	34,5%
	Desarrollado	Recuento	0	1	27	28
		% del total	0,0%	1,7%	46,6%	48,3%
Total	Recuento	3	22	33	58	
	% del total	5,2%	37,9%	56,9%	100,0%	

De la tabla 8, se evidencia que el 17,2 % (10) mencionó que las habilidades grupales están por desarrollar, donde el 5,2 % (3) manifestó que el clima institucional es malo y el 12,1 % (7) regular, además, el 34,5 % (20) aseveró que las habilidades grupales se encuentran en desarrollo, donde el 24,1 % (14) afirmó que el clima institucional es regular y el 10,3 % (6) bueno, finalmente el 48,3 % (28) ubicó a las habilidades grupales en nivel desarrollado, donde el 1,7 % (1) mencionó que el clima institucional es regular y el 46,6 % (27) bueno.

Resultados inferenciales**Tabla 9***Prueba de normalidad*

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,107	58	,093
Clima institucional	,114	58	,058

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 9 se evidencia los resultados de la prueba de normalidad, donde la variable habilidades directivas y clima institucional, poseen una significancia superior a 0,05 por tanto se puede afirmar que los datos recolectados provienen de una distribución normal, por ende, se ha seleccionado para la prueba de hipótesis a la correlación de Pearson, por ser una prueba paramétrica que evidencia la relación entre las variables de estudio.

Hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Tabla 10

Correlación entre las habilidades directivas y clima institucional

Correlación de Pearson		Clima institucional
	Coeficiente de correlación	0,902**
Habilidades directivas	Sig. (bilateral)	0,000
	N	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 10, se evidenció los resultados de la prueba de correlación de Pearson, donde el valor de la significancia es inferior al margen de error, por tanto, se rechazó la hipótesis nula, asimismo el coeficiente correlacional es de 0,902; en tal sentido, se concluyó que existe relación significativa, directa y muy alta, entre las variables, es decir, que, a mayor nivel de habilidades directivas, entonces el clima institucional es bueno o viceversa.

Hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Tabla 11*Correlación entre las habilidades personales y clima institucional*

	Correlación de Pearson	Clima institucional
	Coeficiente de correlación	0,889**
Habilidades personales	Sig. (bilateral)	0,000
	N	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 11, se evidenció los resultados de la prueba de correlación de Pearson, donde el valor de la significancia es inferior al margen de error, por tanto, se rechazó la hipótesis nula, asimismo el coeficiente correlacional es de 0,889; en tal sentido, se concluyó que existe relación significativa, directa y muy alta, entre las variables, es decir, que, a mayor nivel de habilidades personales, entonces el clima institucional es bueno o viceversa.

Hipótesis específica 2:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021

Tabla 12*Correlación entre las habilidades interpersonales y clima institucional*

	Correlación de Pearson	Clima institucional
	Coeficiente de correlación	0,885**
Habilidades personales	Sig. (bilateral)	0,000
	N	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12, se evidenció los resultados de la prueba de correlación de Pearson, donde el valor de la significancia es inferior al margen de error, por tanto, se rechazó la hipótesis nula, asimismo el coeficiente correlacional es de 0,885; en tal sentido, se concluyó que existe relación significativa, directa y muy alta, entre las variables, es decir, que, a mayor nivel de habilidades interpersonales, entonces el clima institucional es bueno o viceversa.

Hipótesis específica 3:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.

Tabla 13

Correlación entre las habilidades grupales y clima institucional

Correlación de Pearson		Clima institucional
	Coeficiente de correlación	0,888**
Habilidades grupales	Sig. (bilateral)	0,000
	N	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13, se evidenció los resultados de la prueba de correlación de Pearson, donde el valor de la significancia es inferior al margen de error, por tanto, se rechazó la hipótesis nula, asimismo el coeficiente correlacional es de 0,888; en tal sentido, se concluyó que existe relación significativa, directa y muy alta, entre las variables, es decir, que, a mayor nivel de habilidades grupales, entonces el clima institucional es bueno o viceversa.

V. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general basado en determinar la relación de las habilidades directivas y el clima institucional, se ha constatado que los resultados de la prueba de correlación de Pearson, permitieron afirmar que el nivel de significancia fue inferior a 0,01; por tanto se rechazó la hipótesis nula, además, el valor correlacional fue de 0,902; en tal sentido se pudo aseverar que existe relación altamente significativa, directa y muy alta entre las habilidades directivas y el clima institucional desde la percepción de los docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44 de Andahuaylillas, es decir, que si existe niveles altos de las habilidades directivas entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Tales resultados son similares a los de Gonzales (2020), donde el valor de significancia de la correlación de Pearson fue inferior a 0,01; altamente significativo, asimismo, fue directo y alto, con un valor de correlación de 0,687; concluyendo que en gran mayoría los docentes, se proponen asumir cargos jerárquicos o directivos pero no se encuentran capacitados, debido a que su formación solo fue pedagógica y no administrativa, asimismo, al ser tal especialización muy costosa, es difícil que el docente durante toda su carrera docente se especialice en administración, ocasionando que se evidencie un déficit sobre el clima institucional de la propia entidad educativa, ya que no poseen las habilidades directivas necesarias para liderar, asimismo, lo relevante de las habilidades directivas es manifestado durante el desempeño laboral del director de toda entidad educativa, porque es el personal directivo quien establece el sendero para un funcionamiento apropiado de la entidad, manifestando en su actuación un clima de trabajo bueno, además, el directivo es quien lidera, quien establece una comunicación horizontal con el personal que está bajo su cargo, reconociendo, motivando e promoviendo la identificación con la entidad educativa, con el propósito de cumplir con las metas propuestas, por ende tales acciones evidencia su habilidad, capacidad, eficiencia y eficacia para direccionar y ejecutar los planes propuestos anticipadamente.

A la vez, los resultados de Ramírez (2019), son diferentes, debido a que se evidenció que los datos provienen de una distribución no normal, por tanto se utilizó, para la prueba de hipótesis a la correlación de Spearman, donde el nivel de

significancia fue de 0,019 inferior a 0,05; permitiendo rechazar la hipótesis nula, asimismo, el nivel correlacional fue de 0,455; permitiendo aseverar que la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, es significativa, directa y moderada, lo cual indicó que las habilidades directivas del director permiten que el clima organizacional sea positivo, además, mencionó que el proceder administrativo, el contexto donde se desenvuelve la organización educativa, los estudios, apreciación, creencia, competencia y virtud del personal directivo influyen sobre la conducta, y por ende sobre el clima organizacional, optando por proponer climas de tipo autoritarios o participativos.

Asimismo, Córdova (2017), en su estudio, evidenció que el valor de la significancia fue inferior a 0,01; permitiendo rechazar la hipótesis nula, además, el coeficiente correlacional fue de 0,452; permitiendo afirmar que la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional, es altamente significativo, directo y moderado, aseverando que las habilidades directivas para toda entidad organizacional son relevantes, ya que se encuentra estrechamente relacionada con el trato laboral y con el roce social del director con su personal que en esta ocasión son docentes, mostrando predisposición horizontal debido a que el campo de acción son el servicio hacia personas y no de bienes que produce, por ende, las habilidades directivas son un marco referencial para el cumplimiento constante de los trabajos, asimismo, el clima institucional, en una variable de amplia y compleja conceptualización, relacionado a propuestas del campo de las ciencias sociales como de la psicología, en tal sentido, el clima institucional, toma en cuenta toda condición asumida por quienes integran a una entidad organizacional, donde labora, y la calidad al interactuar como la motivación que demuestran quienes trabajan los cuales influyen de forma decisiva en su desempeño laboral.

En relación a lo mencionado, la Teoría Administrativa, da a entender que las habilidades directivas son avaladas debido a poseer una actitud ordenada, encargada de acciones coherentes, direccionadas a la obtención de logros de acuerdo con las metas planificadas, desde el cumplimiento de su función directiva sobre la gestión del proceso administrativo (Mendoza-Briones, 2017), asimismo, Iglesias et ál. (2020), mencionó que la Teoría Clásica de la Administración enfatiza en la estructura, siendo uno de sus principales enfoque dados por una organización

formal y considerando los principios propios de la administración: división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, dirección, y subordinación de los intereses. Cabe mencionar, que el desarrollo de las habilidades directivas son relevantes debido a que poseen como objetivo coordinar, gestionar y también dirigir, temas de gran relevancia para cualquier entidad organizacional, por tal motivo se puede aseverar que las habilidades directivas están estrechamente relacionadas con el liderazgo y la toma de decisión, causando efecto sobre el clima institucional, porque conocer en qué situación se encuentra tal clima, permite la detección de los grados de retroalimentación que existen en cada proceso escolar que se ha efectuado, promoviendo que todo cambio que se necesite sea efectivo para el logro de las metas propuestas por la institución educativa.

En referencia al objetivo específico 1, basado en determinar la relación de las habilidades personales y el clima institucional, se ha constatado que los resultados de la prueba de correlación de Pearson, permitieron afirmar que el nivel de significancia fue inferior a 0,01; por tanto se rechazó la hipótesis nula, además, el valor correlacional fue de 0,889; en tal sentido se pudo aseverar que existe relación altamente significativa, directa y muy alta entre las habilidades personales y el clima institucional desde la percepción de los docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44 de Andahuaylillas, es decir, que si existe niveles altos de las habilidades personales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Tales resultados son similares a los de Sagredo y Castelló (2019), quienes mencionaron haber determinado la relación de la gestión directiva y el clima organizacional, desde el factor motivacional y compromiso del profesorado, concluyendo que entre la gestión y el compromiso existe relación significativa, directa y alta, debido a que el nivel de significancia de la correlación de Spearman fue inferior a 0,05; asimismo el valor correlacional fue de 0,778; rechazando la hipótesis nula, concluyendo que el docente que se compromete y se encuentra motivado a causa de una propuesta de gestión favorable de parte del personal directivo proporciona que el clima organizacional sea positivo para la comunidad educativa, además la capacidad sistémica que potencia la habilidad personal y

capacidad del líder de la entidad educativa debe promover la creación de estrategias que afronten de manera activa y den apoyo social, estabilidad emocional, autoeficacia o motivación intrínseca con el propósito de apoyar a aquel docente que presente estrés durante el trabajo y los cuales poseen ese deseo de transformar su realidad educacional.

En relación a lo mencionado Whetten y Cameron (2011), dan a entender que la habilidad personal, se encuentra basado en el desarrollo del autoconocimiento, en la inteligencia emocional, determinación de valores y prioridades, también en la identificación de estilos de aprendizaje, valorando su actuar hacia el cambio, como en el manejo de estrés, la manera como confrontar componentes estresantes internos como externos, la administración de su tiempo en el trabajo y desarrollo de la elasticidad como en la habilidad de solución analítica y creativa de posibles problemas, utilizando enfoques racionales y creativos, los cuales fomentan la creatividad e innovación en los demás, asimismo, la Teoría de la Personalidad, propuesta por Rogers, menciona que siempre los seres humanos están dispuestos a construir su personalidad, y por tal motivo, necesitan relacionarse y manifestar libremente lo que piensan ante otros sujetos, predisponiéndolo a experiencias nuevas valorando lo que es y lo que son los demás (Montaño et ál., 2009), por ende, el ser humano, se siente capaz de comunicarse asertivamente favoreciendo la buena relación con los demás, llegando a cambiar su comportamiento e involucrándose en metas institucionales comunes a las de él.

Por otro lado, sobre el objetivo específico 2, basado en determinar la relación de las habilidades interpersonales y el clima institucional, se ha constatado que los resultados de la prueba de correlación de Pearson, permitieron afirmar que el nivel de significancia fue inferior a 0,01; por tanto se rechazó la hipótesis nula, además, el valor correlacional fue de 0,885; en tal sentido se pudo aseverar que existe relación altamente significativa, directa y muy alta entre las habilidades interpersonales y el clima institucional desde la percepción de los docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44 de Andahuaylillas, es decir, que si existe niveles altos de las habilidades interpersonales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Dichos resultados, son antagónicos a los de Ochoa (2021), debido a que

pudo determinar la relación del trabajo en equipo y el clima organizacional, altamente significativo, porque la significancia fue inferior a 0,01; pero el valor correlacional fue de 0,540; siendo tal relación directa y moderada, permitiéndole rechazar la hipótesis nula y concluir que el trabajo organizado desempeñado por los docentes integrantes de una entidad organizacional, permiten que se formen equipos de trabajo los cuales aprovechan la actitud, habilidad interpersonal, y conocimiento de cada integrante con el propósito de lograr las metas planteadas, asimismo, la integración, organización e interacción de los miembros del equipo de trabajo causan efecto sobre la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condición laboral percibidos por los mismos que forman un clima organizacional idóneo para que se cumplan las metas propuestas y por ende brindar un servicio educativo de calidad.

En relación a lo manifestado, Ascón et ál. (2018), dio a entender que la capacidad de la persona que es adquirida por medio del aprendizaje, que produce resultados esperados con mayor certeza y con un mínimo de tiempo, economía baja y alta seguridad son denominadas habilidades del directivo, donde una de sus componentes es el de entablar relaciones mediante la comunicación para así apoyar, los cuales son conocidos como coaching, consultoría y orientación y escucha activa hacia quienes están bajo el mando del directivo, asimismo, Whetten y Cameron (2011), mencionaron que la habilidad interpersonal está relacionada con la motivación, obtención de poder e influencia, manejo de conflictos y resolución de los mismos. Cabe señalar, que es inevitable que se interactúe con otros seres humanos en diferentes ámbitos, tanto personal como profesionalmente, por ende, la habilidad interpersonal apoya a mantener una comunicación que beneficio a uno mismo y a los demás, a expresar lo que se quiere decir y entender lo que se quiere comunicar, por ende la habilidad interpersonal es relevante porque forma un conglomerado de actuaciones y hábitos que garantizan la interacción y mejoran la relación personal alcanzando los propósitos institucionales y por ende promoviendo un saludable clima institucional.

Por último, sobre el objetivo específico 3, basado en determinar la relación de las habilidades grupales y el clima institucional, se ha constatado que los resultados de la prueba de correlación de Pearson, permitieron afirmar que el nivel

de significancia fue inferior a 0,01; por tanto se rechazó la hipótesis nula, además, el valor correlacional fue de 0,888; en tal sentido se pudo aseverar que existe relación altamente significativa, directa y muy alta entre las habilidades grupales y el clima institucional desde la percepción de los docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44 de Andahuaylillas, es decir, que si existe niveles altos de las habilidades grupales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Dichos resultados son similares a los de Prado (2019), en su estudio donde determinó la relación de las habilidades directivas y la gestión educativa, evidenciando que el valor de la significancia de la prueba de correlación de Spearman fue inferior a 0,01; y el valor correlacional de 0,843; permitiendo concluir que la relación de las variables es altamente significativa, directa y muy alta, es decir, que a mayor desarrollo de habilidades directivas mayor la eficiencia de parte de la gestión escolar o viceversa, asimismo mencionó que las habilidades técnicas, son las que originan competencia en una actividad concreta, es decir, que el trabajo del directivo debe hacer énfasis en la capacidad para transmitir su experiencia logrando un alto valor crítica al interactuar con su entorno., asimismo, tales habilidades consideran el trabajo en equipo, como la orientación al docente , el manejo de planes y programas, y el cumplimiento de las actividades encomendadas, las cuales facultan y delegan trabajos, liderando un cambio positivo y formación plena de equipos efectivos, lo que lo hace similares a las habilidades grupales determinadas por Whetten y Cameron (2011).

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se ha determinado que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima institucional, debido a que los resultados de la correlación de Pearson, permitieron afirmar que el valor de la significancia fue inferior a 0,01; asimismo, el coeficiente correlacional fue de 0,902, por tanto, dicha relación es también positiva y muy alta, lo cual permitió concluir que si existe niveles altos de las habilidades directivas entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Segunda: Se ha determinado que existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima institucional, debido a que los resultados de la correlación de Pearson, permitieron afirmar que el valor de la significancia fue inferior a 0,01; asimismo, el coeficiente correlacional fue de 0,889, por tanto, dicha relación es también positiva y muy alta, lo cual permitió concluir que si existe niveles altos de las habilidades personales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Tercera: Se ha determinado que existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima institucional, debido a que los resultados de la correlación de Pearson, permitieron afirmar que el valor de la significancia fue inferior a 0,01; asimismo, el coeficiente correlacional fue de 0,885, por tanto, dicha relación es también positiva y muy alta, lo cual permitió concluir que si existe niveles altos de las habilidades interpersonales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

Cuarta: Se ha determinado que existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima institucional, debido a que los resultados de la correlación de Pearson, permitieron afirmar que el valor de la significancia fue inferior a 0,01; asimismo, el coeficiente correlacional fue de 0,888, por tanto, dicha relación es también positiva y muy alta, lo cual permitió concluir que si existe niveles altos de las habilidades grupales entonces en el clima institucional también se observarán niveles altos o viceversa.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Al personal directivo, implementar talleres que faculten la promoción de la práctica de habilidades directivas con el propósito de vincularlos a quienes están encargados de las coordinaciones académicas y grupos de trabajo, para ser puestos en acción durante el proceso laboral con los docentes.

Segunda: A los coordinadores académicos promover eventos relacionados con el desarrollo de las habilidades directivas y competencias emocionales que influyan sobre el clima institucional, dirigidas a toda la comunidad educativa y público en general.

Tercera: Al personal docente, realizar talleres socioemocionales, con el propósito de reducir posibles conflictos dentro de la institución educativa, aprendiendo a reconocer y enfrentarlos, para que sirvan de oportunidad de aprendizaje y mejora del clima institucional.

Cuarta: A los investigadores, realizar trabajos que tomen en cuenta ambas variables pero que la metodología en un nivel explicativo, para evidenciar si las habilidades directivas son factores predictores del clima institucional, asimismo, tomar en cuenta diversos niveles de la educación básica regular.

REFERENCIAS

- Alhaj, A., & Hassan, K. (2016). The Impact of Administrative Management's Quality on Improving Local Government in Khartoum An Applied Study on Karary Locality. *European Journal of Business and Management*, 18(26), 94-104. <https://acortar.link/DkFdC6>
- Alva, E. A. (2021). Educación rural en tiempos de emergencia sanitaria nacional: retos del docente frente al desarrollo de la virtualidad. *Ciencia Latina*, 5(4), 4278-4295. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.620
- Ascón, J. E., García, M., y Pedraza, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista científica ecociencia*, 5(2), 1-26. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Ascón, J. E., Argibay, A., y León, C. (2021). Proposal of the management skill pyramid for the tourism graduate according to his administrative level. *Revista Turismo Estudios & Prácticas*, 10(1), 1-19. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/download/557/532>
- Bada, O. F., Salas, R. M., Castillo, E. F., Arroyo, E. M., y Carbonell, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144. <https://n9.cl/63l8n>
- Buelvas, V., y Rodríguez, U. (2021). *Manuel del tesista. Tips para terminar tu tesis en tiempo récord*. (1ra. Edición). Editorial UVR correctores de textos.
- Cabezas, E. D., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Calcina, Y. (2016). The institutional climate and its incidence on the work performance of the teachers of the faculty of social sciences of the national university of the altiplano and faculty of educational sciences Andean university Néstor Cáceres Velásquez - Peru 2012. *Communication*, 5 (1), 22-29. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=)
- Carrasco, S (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos

- Carhuancho, I. M., Nolazco, F. A., Sicheri, L., Guerrero, M. A., y Casana, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. (1ra. Edición). UIDE. <https://cutt.ly/qYGknfr>
- Córdova, J. T. (2017). *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8499>
- Donawa, Z. A., y Gámez, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Fasanando, R. P. (2018). Estilos de gestión educativa y clima institucional en IE públicas en el distrito de Carmen de la Legua. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(41), 67-74. <https://acortar.link/7kPBEB>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88, 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- García, F. J., Boom, E. A., y Molina, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar Colombia. *Visión de futuro*, 21(2), 1-21. <https://bit.ly/3ymQL1K>
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Revista de Educación: Horizonte de la ciencia*, 10(19), 236-254. <https://acortar.link/7kWW4S>
- Gonzales, K. F. (2020). *Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del Distrito de Yonán -Tembladera, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44796>
- Govea, K., y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*. 13(21), 15-22. <https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>

- Hernández, R., Fernández, C., y Bautista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta. Edición). México. Editorial McGraw-Hill Education.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
<https://cutt.ly/HYGdDz3>
- Iglesias, A. L., y Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&tIng=en
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., y Mora, Y. (2020). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562-569.
<http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
- Jáuregui, K., y Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. (1ra. Edición). Editorial Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=10382>
- Lazzati, S., y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo Gerencial. Modulos de Management*. (1ra. Edición). Editorial Ebook Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliounh/151212>
- Litwin, G. H., y Stinger, R. A. (1968). *Organizational Climate*. Editorial Simon & Schuster. New York.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*. (3ra. edición). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Madero-Gómez, S. M., y Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo, *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. Edición). Editorial Mc Grae Hill.
<https://acortar.link/HLKjH>
- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la

- innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. <https://acortar.link/AKOyo3>
- Minedu. (2020). R.M. N°160-2020-MINEDU. Disponen el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466108-160-2020-minedu>
- Montaño, M., Palacios, J., y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad; Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 3(2), 81-107. <https://cutt.ly/RYag9X0>
- Morán, L. G. (2019). *Habilidades directivas y desempeño docente en la unidad educativa Rosaura Maridueña, Yaguachi, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35630>
- Murrieta, P. A., y Farje, J. D. (2020). Clima institucional y gestión administrativa en colegios con Jornada Escolar Completa, Rodríguez de Mendoza, Perú. *Revista Científica UNTRM, Ciencias sociales y Humanidades*, 3(3), 54-59. <http://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/648/797>
- Navarro, E., Jiménez-García, E., Rappoport, S., y Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. (1ra. Edición). Editorial Unir. <https://cutt.ly/8YGkSF9>
- Niebles, W., Hoyos, L., y De La Ossa, S. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 283-294. <https://bit.ly/3liGQzB>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J. y Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (5ta. Edición). Bogotá: Ediciones de la U. <https://cutt.ly/WYGdIQi>
- Ochoa, A. G. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa “Salitre” Guayaquil, Ecuador, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60162>

- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., y Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pazmiño, W. E., Parrales, M. G., Muñoz, L. I., y Merchan, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo*, 3(3), 682-705. <https://bit.ly/3rCRSKf>
- Pereira, A. E., y Solis, D. J. (2019). Factores del clima organizacional (caso: instituciones educativas de San Carlos). *Revista Scientific*, 4, 95-115. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Plasencia, J. Y., y Hidalgo, I. (2021). Competencias directivas de la gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(2), 10-32. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n2.02>
- Prado, L. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39019>
- Purwadi, D. C. D., Caesar, D., Febrianti, W., & Mirwansyah, D. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6(1), 11-130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Ramírez, J. W. (2019). *Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N°15, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49970>
- Rivai., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 555-566. <https://acortar.link/b2EKK1>
- Rojas M. y González, M. (2018). Las habilidades comunicativas en el proceso

formativo del profesional de la salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 32(3), 236-243. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=86889>

Sagredo, E., y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf>

Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *RIDU. Revista Digital de Investigación Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, *San Isidro 2020. 593 digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>

Troya, I. E., Troya, B. E., Briones, D. T. (2018). El clima institucional en el desempeño docente: Una mirada desde perspectiva del buen vivir. *Memorias del cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador*. 1438-1447. <https://cutt.ly/XYuPrXU>

Weinstein, J., Muñoz, G., y Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad de la educación*, 51, 10-14. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.793>

Whetten, D. A., y Camero, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8va. Edición). Editorial Pearson Educación. <https://acortar.link/IAOuCw>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021								
AUTOR: Bach. Vargas Mojonero, Violeta								
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<p><u>Problema general:</u> PG: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?</p> <p><u>Problemas específicos:</u> PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?</p>	<p><u>Objetivo General:</u> OG: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u> OE1: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p> <p>OE2: Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p>	<p><u>Hipótesis General:</u> HG: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p> <p><u>Hipótesis específicas:</u> HE1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p> <p>HE2: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.</p>	Variable 1: Habilidades directivas					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos	
			Habilidades personales	- Desarrollo de autoconocimiento. - Manejo de estrés y del tiempo. - Solución analítica y creativa de problemas.	1, 2, 3, 4, 5, 6	1 = Totalmente en desacuerdo.	Por desarrollar : 20-46 En desarrollo: 47-73 Desarrollado: 74-100	
			Habilidades interpersonales	- Manejo del conflicto. - Motivación de los empleados. - Comunicación de apoyo. - Ganar poder e influencia.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	2 = En desacuerdo 3 = Indeciso. 4 = De acuerdo.		
			Habilidades grupales	- Facultamiento y delegación. - Liderar el cambio positivo. - Formación de equipos efectivos.	15, 16, 17, 18, 19, 20	5 = Totalmente de acuerdo		
						Variable 2: Clima institucional		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos	
Estructura	- Jerarquía. - Normas y procedimientos. - Definición de tareas.	1, 2, 3	1 = Totalmente en	Malo: 20-46 Regular				

PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021?	OE3: Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.	HE3: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021.	Responsabilidad	- Grado de compromiso.	4, 5	desacuerdo. 2 = En desacuerdo 3 = Indeciso. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo	47-73 Bueno 74-100
			Desafío	- Nivel de riesgo. - Toma de decisiones.	6, 7		
			Relaciones	- Buenas relaciones. - Grato ambiente de trabajo.	8, 9, 10		
			Cooperación	- Apoyo mutuo - Trabajo colaborativo	11, 12		
			Estándares	- Expectativa de colaboradores. - Nivel de rendimiento.	13, 14		
			Conflictos	- Tolerancia a las diferencias. - Libertad de opinión.	15, 16		
			Identidad	- Ser miembro activo	17, 18		
			Recompensas	- Reconocimiento. - Estímulos.	19, 20		
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
Método: Hipotético-deductivo. Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada. Nivel: Correlacional. Diseño: No-experimental, transversal-correlacional.	Población: 58 docentes. Muestreo: No hubo muestreo. Tamaño de muestra: 58 docentes.	Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Bach. Vargas Mojonero, Violeta Año: 2021 Lugar: Andahuaylillas, Institución educativa Fe y Alegría 44. Variable 2: Clima institucional. Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Bach. Vargas Mojonero, Violeta Año: 2021 Lugar: Andahuaylillas, Institución educativa Fe y Alegría 44.	Descriptiva: El análisis descriptivo ha permitido que se elabore y presente la información en tablas de frecuencias y porcentajes que, de manera cuantitativa, detallan el comportamiento de las variables y sus dimensiones; como la representación a través de gráficos de barras que pueden complementar la descripción de las variables de estudio en función a los objetivos trazados en el presente estudio. Diferencial: Referente al análisis inferencial, se corroboró que los datos de las variables son no normales, por ello, la prueba de hipótesis se dio por medio de la correlación de Spearman, para evidenciar el nivel de relación la variable 1 con la 2.				

Anexo 2. Operacionalización de la variable 1: Habilidades directivas

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son medios donde la estrategia y práctica administrativa, los recursos, herramientas y técnicas, atributos propios de la personalidad y el estilo, combinados tienen a producir resultados eficientes en una entidad organizacional, es decir, que las habilidades directivas son tomadas en cuenta como bloques constructivos los cuales sostienen a la administración efectiva.	Las habilidades directivas fueron cuantificadas a través de un cuestionario, de 20 ítems, propuestos para medir las dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, valoradas por medio de una escala de Likert, con cinco posibles alternativas de respuesta y de niveles o rangos: por desarrollar, en desarrollo y desarrollado.	Habilidades personales	- Desarrollo de autoconocimiento.	1, 2	1: Totalmente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Indeciso. 4: De acuerdo. 5: Totalmente de acuerdo.	Por desarrollar: 20-46 En desarrollo: 47-73 Desarrollado: 74-100
			- Manejo de estrés y del tiempo.	3, 4		
			- Solución analítica y creativa de problemas.	5, 6		
		Habilidades interpersonales	- Manejo del conflicto.	7, 8		
			- Motivación de los empleados.	9, 10		
			- Comunicación de apoyo.	11, 12		
			- Ganar poder e influencia.	13, 14		
		Habilidades grupales	- Facultamiento y delegación	15, 16		
			- Liderar el cambio positivo.	17, 18		
			- Formación de equipos efectivos.	19, 20		

Anexo 3. Operacionalización de la variable 2: Clima institucional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
<p>Para Iglesias y Torres (2018), el clima institucional es un conglomerado de percepciones sobre las particularidades respecto a la entidad que son influyentes en toda actividad, comportamiento, y clima psicosocial, donde se desenvuelven los trabajadores de cierta entidad.</p>	<p>El clima institucional fue cuantificado por medio de un cuestionario de 20 ítems, cuyo propósito fue medir las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, con cinco posibles alternativas de respuesta y de niveles o rangos: malo, regular y bueno.</p>	Estructura	- Jerarquía.	1	<p>1: Totalmente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Indeciso. 4: De acuerdo. 5: Totalmente de acuerdo.</p>	<p>Malo: 20-46 Regular 47-73 Bueno 74-100</p>
			- Normas y procedimientos.	2		
			- Definición de tareas.	3		
		Responsabilidad	- Grado de compromiso.	4, 5		
		Desafío	- Nivel de riesgo	6		
			- Toma de decisiones	7		
		Relaciones	- Buenas relaciones.	8		
			- Grato ambiente de trabajo.	9, 10		
		Cooperación	- Apoyo mutuo.	11		
			- Trabajo colaborativo	12		
		Estándares	- Expectativa de colaboradores.	13		
			- Nivel de rendimiento	14		
		Conflictos	- Tolerancia a las diferencias.	15		
			- Libertad de opinión.	16		
Identidad	- Ser miembro activo.	17, 18				
Recompensas	- Reconocimiento	19				
	- Estímulos	20				

Anexo 4. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR A LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación que lleva como título “**Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la institución educativa Fé y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021**”.

Indicaciones. Estimado docente, el cuestionario que se le proporciona es anónimo y sus posibles respuestas a las preguntas son confidenciales, así que le agradeceremos de antemano su participación y su sinceridad al responderlas. Es por ello que se ha considerado las siguientes escalas de valoración, de cada pregunta, las cuales serán marcadas con un aspa (x), la alternativa que Ud. crea conveniente.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN/PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Dimensión 1: Habilidades personales	1	2	3	4	5
01.El equipo directivo tiene la prudencia y templanza necesaria frente a situaciones de trabajo cotidianos.					
02.Tiene el control y equilibrio necesario en situaciones de presión y apremio.					
03.Trasmite seguridad y tranquilidad a los trabajadores.					
04.Gestiona el tiempo de manera adecuada y se conduce en base a cronogramas específicos.					
05.En equipo, lidera el análisis de casos y problemáticas institucionales.					
06.Propone alternativas de solución frente a situaciones complejas buscando consensos.					
Dimensión 2: Habilidades interpersonales	1	2	3	4	5
07.Transmite inteligencia y tino al resolver problemas o confrontaciones.					
08.Utiliza positivamente el conflicto como una oportunidad para mejorar.					
09.Muestra preocupación constante por la estabilidad y satisfacción del personal.					
10.Muestra preocupación por crear un ambiente de trabajo agradable y con condiciones mínimas.					
11.Escucha y orienta a los trabajadores frente a un requerimiento presentado.					

12. Ayuda en las dificultades y ofrece recompensas no monetarias por los logros alcanzados.					
13. Ejerce influencia e incrementa su autoridad cuando es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
14. Sus opiniones y puntos de vista son escuchados y asumidos como prioridad por los trabajadores.					
Dimensión 3: Habilidades grupales	1	2	3	4	5
15. No solo delega funciones, también delega decisiones.					
16. Procura que los trabajadores se empoderen al otorgarle poder y facultades en la toma de decisiones.					
17. Muestra iniciativa para introducir cambios que produzcan mejora para la institución educativa.					
18. Lidera todas las actividades programadas y se pone al frente de cada innovación.					
19. Impulsa el trabajo en equipo como estrategia para buscar consensos.					
20. Considera el esfuerzo del equipo en la toma de decisiones.					

GRACIAS POR PARTICIPAR.

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA INSTITUCIONAL

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación que lleva como título “**Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la institución educativa Fé y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021**”.

Indicaciones. Estimado docente, el cuestionario que se le proporciona es anónimo y sus posibles respuestas a las preguntas son confidenciales, así que le agradeceremos de antemano su participación y su sinceridad al responderlas. Es por ello que se ha considerado las siguientes escalas de valoración, de cada pregunta, las cuales serán marcadas con un aspa (x), la alternativa que Ud. crea conveniente.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN/PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Dimensión 1: Estructura	1	2	3	4	5
01.En la institución educativa, las responsabilidades están bien definidas y organizadas.					
02.Tengo claro los procedimientos y las normas internas sobre el funcionamiento de la institución educativa.					
03.Las funciones y responsabilidades de cada trabajador están delimitadas en los instrumentos de gestión.					
Dimensión 2: Responsabilidad	1	2	3	4	5
04.Los trabajadores se sienten identificados con los objetivos y metas de la institución educativa.					
05.Existe libertad para proponer alternativas innovadoras y planes de mejora y crecimiento institucional.					
Dimensión 3: Desafío	1	2	3	4	5
06.En la institución educativa se trabaja de manera pausada pero segura y sin riesgos.					
07.La toma de decisiones se hace de forma cautelosa y prudente para alcanzar los fines propuestos.					
Dimensión 4: Relaciones	1	2	3	4	5
08.Entre el personal predomina un ambiente de cordialidad y amabilidad.					
09.La institución educativa se caracteriza por ser un espacio de trabajo cómodo y agradable.					

10.Existe mucha confianza y respeto entre superiores y subordinados.					
Dimensión 5: Cooperación	1	2	3	4	5
11.En la institución educativa, los compañeros de trabajo siempre están dispuestos a ayudar.					
12.Cuando participo de una comisión de trabajo, siempre cuento con el apoyo de los jefes y directivos.					
Dimensión 6: Estándares	1	2	3	4	5
13.Los directivos, familias y estudiantes están satisfechos con el trabajo realizado.					
14.Existe una exigencia natural para tener buena productividad y un alto rendimiento laboral.					
Dimensión 7: Conflictos	1	2	3	4	5
15.En la institución educativa se respeta las opiniones de los demás aún cuando no estemos de acuerdo.					
16.En reuniones de trabajo se toman en cuenta todas las opiniones para llegar a acuerdos.					
Dimensión 8: Identidad	1	2	3	4	5
17.Cada trabajador se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución educativa.					
18.Todos los miembros trabajan con propósitos y metas claras.					
Dimensión 9: Recompensas	1	2	3	4	5
19.Se reconoce y resalta periódicamente las buenas prácticas de los trabajadores.					
20.Existen políticas de estímulo y felicitación por acciones extraordinarias.					

GRACIAS POR PARTICIPAR.

Anexo 5. Fichas técnicas de los instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica de la variable habilidades directivas

Nombre:	Cuestionario para medir a las habilidades directivas
Autor:	Bach. Vargas Mojonero, Violeta
Año:	2021
Lugar:	Andahuaylillas, Institución educativa Fe y Alegría 44.
Objetivo:	Recoger datos sobre las habilidades directivas.
Muestra:	58 docentes.
Confiabilidad	0,971 de alfa de Cronbach.
	Likert, ordinal:
Escala de medición	(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indeciso, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.
Niveles o rangos	Por desarrollar: 20-46; En desarrollo: 47-73; Desarrollado: 74-100
Cantidad de ítems:	20 ítems
Tiempo:	12 minutos aproximadamente.

Ficha técnica de la variable clima institucional

Nombre:	Cuestionario para medir el clima institucional
Autor:	Bach. Vargas Mojonero, Violeta
Año:	2021
Lugar:	Andahuaylillas, Institución educativa Fe y Alegría 44.
Objetivo:	Recoger datos sobre el clima institucional.
Muestra:	58 docentes.
Confiabilidad	0,943 de alfa de Cronbach.
	Likert, ordinal:
Escala de medición	(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indeciso (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.
Niveles o rangos	Malo: 20-46; Regular: 47-73; Bueno: 74-100
Cantidad de ítems:	20 ítems
Tiempo:	12 minutos aproximadamente.

Anexo 6. Validez de los instrumentos de recolección de datos.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
01	El equipo directivo tiene la prudencia y templanza necesaria frente a situaciones de trabajo cotidianos.	X		X		X		
02	Tiene el control y equilibrio necesario en situaciones de presión y apremio.	X		X		X		
03	Trasmite seguridad y tranquilidad a los trabajadores.	X		X		X		
04	Gestiona el tiempo de manera adecuada y se conduce en base a cronogramas específicos.	X		X		X		
05	En equipo, lidera el análisis de casos y problemáticas institucionales.	X		X		X		
06	Propone alternativas de solución frente a situaciones complejas buscando consensos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales+								
07	Transmite inteligencia y tino al resolver problemas o confrontaciones.	X		X		X		
08	Utiliza positivamente el conflicto como una oportunidad para mejorar.	X		X		X		
09	Muestra preocupación constante por la estabilidad y satisfacción del personal.	X		X		X		
10	Muestra preocupación por crear un ambiente de trabajo agradable y con condiciones mínimas.	X		X		X		
11	Escucha y orienta a los trabajadores frente a un requerimiento presentado.	X		X		X		
12	Ayuda en las dificultades y ofrece recompensas no monetarias por los logros alcanzados.	X		X		X		
13	Ejerce influencia e incrementa su autoridad cuando es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X		X		X		
14	Sus opiniones y puntos de vista son escuchados y asumidos como prioridad por los trabajadores.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales								
15	No solo delega funciones, también delega decisiones.	X		X		X		
16	Procura que los trabajadores se empoderen al otorgarle poder y facultades en la toma de decisiones.	X		X		X		
17	Muestra iniciativa para introducir cambios que produzcan mejora para la institución educativa.	X		X		X		
18	Lidera todas las actividades programadas y se pone al frente de cada innovación.	X		X		X		

19	Impulsa el trabajo en equipo como estrategia para buscar consensos.	X		X		X	
20	Considera el esfuerzo del equipo en la toma de decisiones.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. CARMEN PATRICIA CALLA SUAREZ DNI: 25002458

Especialidad del validador: MAGISTER EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cusco, 06 de octubre del 2021



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
01	El equipo directivo tiene la prudencia y templanza necesaria frente a situaciones de trabajo cotidianos.	X		X		X		
02	Tiene el control y equilibrio necesario en situaciones de presión y apremio.	X		X		X		
03	Trasmite seguridad y tranquilidad a los trabajadores.	X		X		X		
04	Gestiona el tiempo de manera adecuada y se conduce en base a cronogramas específicos.	X		X		X		
05	En equipo, lidera el análisis de casos y problemáticas institucionales.	X		X		X		
06	Propone alternativas de solución frente a situaciones complejas buscando consensos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales+								
07	Transmite inteligencia y tino al resolver problemas o confrontaciones.	X		X		X		
08	Utiliza positivamente el conflicto como una oportunidad para mejorar.	X		X		X		
09	Muestra preocupación constante por la estabilidad y satisfacción del personal.	X		X		X		
10	Muestra preocupación por crear un ambiente de trabajo agradable y con condiciones mínimas.	X		X		X		
11	Escucha y orienta a los trabajadores frente a un requerimiento presentado.	X		X		X		
12	Ayuda en las dificultades y ofrece recompensas no monetarias por los logros alcanzados.	X		X		X		
13	Ejerce influencia e incrementa su autoridad cuando es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X		X		X		
14	Sus opiniones y puntos de vista son escuchados y asumidos como prioridad por los trabajadores.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales								
15	No solo delega funciones, también delega decisiones.	X		X		X		
16	Procura que los trabajadores se empoderen al otorgarle poder y facultades en la toma de decisiones.	X		X		X		
17	Muestra iniciativa para introducir cambios que produzcan mejora para la institución educativa.	X		X		X		
18	Lidera todas las actividades programadas y se pone al frente de cada innovación.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
01	El equipo directivo tiene la prudencia y templanza necesaria frente a situaciones de trabajo cotidianos.	X		X		X		
02	Tiene el control y equilibrio necesario en situaciones de presión y apremio.	X		X		X		
03	Trasmite seguridad y tranquilidad a los trabajadores.	X		X		X		
04	Gestiona el tiempo de manera adecuada y se conduce en base a cronogramas específicos.	X		X		X		
05	En equipo, lidera el análisis de casos y problemáticas institucionales.	X		X		X		
06	Propone alternativas de solución frente a situaciones complejas buscando consensos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales+								
07	Transmite inteligencia y tino al resolver problemas o confrontaciones.	X		X		X		
08	Utiliza positivamente el conflicto como una oportunidad para mejorar.	X		X		X		
09	Muestra preocupación constante por la estabilidad y satisfacción del personal.	X		X		X		
10	Muestra preocupación por crear un ambiente de trabajo agradable y con condiciones mínimas.	X		X		X		
11	Escucha y orienta a los trabajadores frente a un requerimiento presentado.	X		X		X		
12	Ayuda en las dificultades y ofrece recompensas no monetarias por los logros alcanzados.	X		X		X		
13	Ejerce influencia e incrementa su autoridad cuando es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X		X		X		
14	Sus opiniones y puntos de vista son escuchados y asumidos como prioridad por los trabajadores.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales								
15	No solo delega funciones, también delega decisiones.	X		X		X		
16	Procura que los trabajadores se empoderen al otorgarle poder y facultades en la toma de decisiones.	X		X		X		
17	Muestra iniciativa para introducir cambios que produzcan mejora para la institución educativa.	X		X		X		
18	Lidera todas las actividades programadas y se pone al frente de cada innovación.	X		X		X		

19	Impulsa el trabajo en equipo como estrategia para buscar consensos.	X		X		X		
20	Considera el esfuerzo del equipo en la toma de decisiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. HUGO SIERRA VALDIVIA

DNI: 23995198

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cusco, 12 de octubre del 2021



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Estructura								
01	En la institución educativa, las responsabilidades están bien definidas y organizadas.	X		X		X		
02	Tengo claro los procedimientos y las normas internas sobre el funcionamiento de la institución educativa.	X		X		X		
03	Las funciones y responsabilidades de cada trabajador están delimitadas en los instrumentos de gestión.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Responsabilidad		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
04	Los trabajadores se sienten identificados con los objetivos y metas de la institución educativa.	X		X		X		
05	Existe libertad para proponer alternativas innovadoras y planes de mejora y crecimiento institucional.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Desafío		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
06	En la institución educativa se trabaja de manera pausada pero segura y sin riesgos.	X		X		X		
07	La toma de decisiones se hace de forma cautelosa y prudente para alcanzar los fines propuestos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Relaciones		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
08	Entre el personal predomina un ambiente de cordialidad y amabilidad.	X		X		X		
09	La institución educativa se caracteriza por ser un espacio de trabajo cómodo y agradable.	X		X		X		
10	Existe mucha confianza y respeto entre superiores y subordinados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Cooperación		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
11	En la institución educativa, los compañeros de trabajo siempre están dispuestos a ayudar.	X		X		X		
12	Cuando participo de una comisión de trabajo, siempre cuento con el apoyo de los jefes y directivos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 6: Estándares		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
13	Los directivos, familias y estudiantes están satisfechos con el trabajo realizado.	X		X		X		
14	Existe una exigencia natural para tener buena productividad y un alto rendimiento laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 7: Conflictos		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
15	En la institución educativa se respeta las opiniones de los demás aún cuando no estemos de acuerdo.	X		X		X		

16	En reuniones de trabajo se toman en cuenta todas las opiniones para llegar a acuerdos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 8: Identidad		SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No	
17	Cada trabajador se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución educativa.	X		X		X		
18	Todos los miembros trabajan con propósitos y metas claras.	X		X		X		
DIMENSIÓN 9: Recompensas		SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No	
19	Se reconoce y resalta periódicamente las buenas prácticas de los trabajadores.	X		X		X		
20	Existen políticas de estímulo y felicitación por acciones extraordinarias.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. CARMEN PATRICIA CALLA SUAREZ DNI: 25002458

Especialidad del validador: MAGISTER EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cusco, 06 de octubre del 2021



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Estructura								
01	En la institución educativa, las responsabilidades están bien definidas y organizadas.	X		X		X		
02	Tengo claro los procedimientos y las normas internas sobre el funcionamiento de la institución educativa.	X		X		X		
03	Las funciones y responsabilidades de cada trabajador están delimitadas en los instrumentos de gestión.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Responsabilidad								
04	Los trabajadores se sienten identificados con los objetivos y metas de la institución educativa.	X		X		X		
05	Existe libertad para proponer alternativas innovadoras y planes de mejora y crecimiento institucional.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Desafío								
06	En la institución educativa se trabaja de manera pausada pero segura y sin riesgos.	X		X		X		
07	La toma de decisiones se hace de forma cautelosa y prudente para alcanzar los fines propuestos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Relaciones								
08	Entre el personal predomina un ambiente de cordialidad y amabilidad.	X		X		X		
09	La institución educativa se caracteriza por ser un espacio de trabajo cómodo y agradable.	X		X		X		
10	Existe mucha confianza y respeto entre superiores y subordinados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Cooperación								
11	En la institución educativa, los compañeros de trabajo siempre están dispuestos a ayudar.	X		X		X		
12	Cuando participo de una comisión de trabajo, siempre cuento con el apoyo de los jefes y directivos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 6: Estándares								
13	Los directivos, familias y estudiantes están satisfechos con el trabajo realizado.	X		X		X		
14	Existe una exigencia natural para tener buena productividad y un alto rendimiento laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 7: Conflictos								
15	En la institución educativa se respeta las opiniones de los demás aún cuando no estemos de acuerdo.	X		X		X		

16	En reuniones de trabajo se toman en cuenta todas las opiniones para llegar a acuerdos.	X		X		X	
DIMENSIÓN 8: Identidad		Sí	No	Sí	No	Sí	No
17	Cada trabajador se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución educativa.	X		X		X	
18	Todos los miembros trabajan con propósitos y metas claras.	X		X		X	
DIMENSIÓN 9: Recompensas		Sí	No	Sí	No	Sí	No
19	Se reconoce y resalta periódicamente las buenas prácticas de los trabajadores.	X		X		X	
20	Existen políticas de estímulo y felicitación por acciones extraordinarias.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. RINA HUAMANI UNDA DNI: 40215993

Especialidad del validador: MAESTRA EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA DE LA EDUCACION.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cusco, 04 de octubre del 2021



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Estructura								
01	En la institución educativa, las responsabilidades están bien definidas y organizadas.	X		X		X		
02	Tengo claro los procedimientos y las normas internas sobre el funcionamiento de la institución educativa.	X		X		X		
03	Las funciones y responsabilidades de cada trabajador están delimitadas en los instrumentos de gestión.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Responsabilidad								
04	Los trabajadores se sienten identificados con los objetivos y metas de la institución educativa.	X		X		X		
05	Existe libertad para proponer alternativas innovadoras y planes de mejora y crecimiento institucional.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Desafío								
06	En la institución educativa se trabaja de manera pausada pero segura y sin riesgos.	X		X		X		
07	La toma de decisiones se hace de forma cautelosa y prudente para alcanzar los fines propuestos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Relaciones								
08	Entre el personal predomina un ambiente de cordialidad y amabilidad.	X		X		X		
09	La institución educativa se caracteriza por ser un espacio de trabajo cómodo y agradable.	X		X		X		
10	Existe mucha confianza y respeto entre superiores y subordinados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Cooperación								
11	En la institución educativa, los compañeros de trabajo siempre están dispuestos a ayudar.	X		X		X		
12	Cuando participo de una comisión de trabajo, siempre cuento con el apoyo de los jefes y directivos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 6: Estándares								
13	Los directivos, familias y estudiantes están satisfechos con el trabajo realizado.	X		X		X		
14	Existe una exigencia natural para tener buena productividad y un alto rendimiento laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 7: Conflictos								
15	En la institución educativa se respeta las opiniones de los demás aún cuando no estemos de acuerdo.	X		X		X		

16	En reuniones de trabajo se toman en cuenta todas las opiniones para llegar a acuerdos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 8: Identidad		SI	No	SI	No	SI	No	
17	Cada trabajador se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución educativa.	X		X		X		
18	Todos los miembros trabajan con propósitos y metas claras.	X		X		X		
DIMENSIÓN 9: Recompensas		SI	No	SI	No	SI	No	
19	Se reconoce y resalta periódicamente las buenas prácticas de los trabajadores.	X		X		X		
20	Existen políticas de estímulo y felicitación por acciones extraordinarias.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. HUGO SIERRA VALDIVIA

DNI: 23995198

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cusco, 12 de octubre del 2021



Firma del Experto Informante

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL – PRUEBA PILOTO

Clima institucional																				V2	
No.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	
1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	65
2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	61
3	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	3	2	4	4	2	3	2	3	2	55
4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	68
5	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	73
6	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	75
7	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	78
8	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	85
9	4	5	2	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	72
10	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	74
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	98
12	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	87
14	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	63
15	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	79
VAR	0.4	0.6	0.8	1.1	0.6	1	0.5	0.3	0.6	0.8	0.3	0.7	0.6	0.5	0.1	0.5	0.5	0.6	1.1	1	123.50
																					12.80

Fórmula del alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

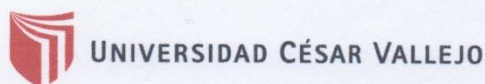
Variable 2: Clima institucional

$$\alpha = 20/19 * (1 - 12.80/123.50)$$

$$\alpha = 1.053 * 0.896$$

$$\alpha = 0,943$$

Anexo 8. Autorización de la organización para publicar identidad en los resultados de la investigación



AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
San Ignacio de Loyola Fe y Alegría 44 Andahuaylillas	
Nombre del Titular o Representante legal: Karina Milagros Anaya Quispe	
Nombres y Apellidos: Karina Milagros Anaya Quispe	DNI: 23950841

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo , no autorizo publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la institución educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021	
Nombre del Programa Académico: Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación	
Autor: Nombres y Apellidos: Violeta Vargas Mojonero	DNI:25187780

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Andahuaylillas 16 de diciembre del 2021



(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Palacios Sánchez José Manuel, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA 44. ANDAHUAYLILLAS, 2021", cuyo autor es VARGAS MOJONERO VIOLETA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Enero del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
Palacios Sánchez José Manuel DNI: 80228284 ORCID 0000-0002-1267-5203	Firmado digitalmente por: JPALACIOSSA12 el 16- 01-2022 21:37:26

Código documento Trilce: TRI - 0260839